

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung
Universität Mannheim
Postfach 10 34 62
68131 Mannheim

Reihe:
Management Know-how
Nr.: M35

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Homburg, Ch./ Gruner, K./ Hocke, G.

Neue Wege in Marketing und Vertrieb: Prozeßoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung

Koblenz 1997
ISBN 3-89333-192-1

Professor Dr. Christian Homburg

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing I an der Universität Mannheim. Außerdem ist er Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim; Vorsitzender des Wissenschaftlichen Beirates der Prof. Homburg & Partner GmbH.

Dr. Kjell Gruner

ist früherer wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl von Prof. Homburg. Er ist derzeit bei der Porsche AG im Bereich Strategische Projekte tätig.

Dipl.-Kfm. Gregor Hocke

ist Assistent der Vertriebsleitung der R&T Recycling GmbH.

Der Titel wurde anlässlich der Gründung des IMU aus einer Schriftenreihe des ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung) an der WHU Koblenz übernommen.

Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

Prof. Dr. Hans H. Bauer und Prof. Dr. Dr. h.c. Christian Homburg.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: **www.imu-mannheim.de**.

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören an:

Dr. Arno Balzer,
Manager Magazin
BASF AG,
Hans W. Reiners
Bremer Landesbank,
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers
BSH GmbH,
Matthias Ginthum
Carl Zeiss AG,
Dr. Michael Kaschke
Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,
Dr. Antonio Trius
Continental AG,
Tor O. Dahle
Deutsche Bank AG,
Rainer Neske
Deutsche Messe AG,
Ernst Raue
Deutsche Post AG,
Jürgen Gerdes
Deutsche Telekom AG,
Achim Berg
Dresdner Bank AG,
Andree Moschner
Dürr AG,
Ralf W. Dieter
E.ON Energie AG,
Dr. Bernhard Reutersberg
EvoBus GmbH,
Wolfgang Presinger
Hans Fahr
Fiege Deutschland GmbH & Co. KG,
Jens Meier
Freudenberg & Co. KG,
Jörg Sost
Focus Magazin Verlag,
Frank-Michael Müller
Fuchs Petrolub AG,
Stefan Fuchs
Grohe Water Technology AG & Co. KG,
N.N.
Stephan M. Heck
Heidelberg Druckmaschinen AG,
Dr. Jürgen Rautert
HeidelbergCement AG,
Andreas Kern
Hoffmann-La Roche AG,
Dr. Hagen Pfundner
HUGO BOSS AG,
Dr. Bruno Sälzer

IBM Deutschland GmbH,
Johann Weißen
IWKA AG,
N.N.
K + S AG,
Dr. Ralf Bethke
KARSTADT Warenhaus GmbH,
Prof. Dr. Helmut Merkel
Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler
Körber PaperLink GmbH,
Martin Weickenmeier
L'Oréal Deutschland GmbH,
Rolf Sigmund
Nestlé Deutschland AG,
Christophe Beck
Pfizer Pharma GmbH,
Jürgen Braun
Dr. Volker Pfahlert,
Roche Diagnostics GmbH
Thomas Pflug
Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,
Hans Riedel
Procter & Gamble GmbH,
Willi Schwerdtle
Dr. h.c. Holger Reichardt
Robert Bosch GmbH,
Uwe Raschke
Roche Diagnostics GmbH,
Jürgen Redmann
Rudolf Wild GmbH & Co. KG,
Dr. Eugen Zeller
RWE Energy AG,
Dr. Andreas Radmacher
R+V Lebensversicherung AG,
Hans-Christian Marschler
Thomas Sattelberger,
Continental AG
SAP Deutschland AG & Co. KG
Joachim Müller
Dr. Karl H. Schlingensief,
Hoffmann-La Roche AG
St. Gobain Deutsche Glass GmbH
Udo H. Brandt
Prof. Dr. Dieter Thomaschewski
FH Ludwigshafen
TRUMPF GmbH & Co. KG,
Dr. Mathias Kammüller
VDMA e.V.,
Dr. Hannes Hesse
Voith AG,
Dr. Helmut Kormann

- M105 Bauer, H. H. / Exler, S. / Höhner, A.: Neuromarketing – Revolution oder Hype im Marketing?, 2006
- M104 Bauer, H. H. / Schüle, A. / Toma, D.: Mehrwertorientierte Gestaltung mobiler Dienste im Fahrzeug. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattspirale, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industrieunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002

- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002
- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung, 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997

Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: www.imu-mannheim.de

1. Fragestellungen und Grundlagen der Untersuchung

Die Forderung nach neuen Organisationsformen in Marketing und Vertrieb gehört zu den Allgemeinplätzen der heutigen Managementliteratur. Vor dem Hintergrund zunehmender Marktdynamik und steigender Wettbewerbsintensität werden Forderungen nach effizienteren Prozessen, Kundenorientierung sowie allgemein nach neuen Organisationsformen immer lauter. Solche Dinge sind leicht gesagt. In der Umsetzung erweisen sie sich zumeist allerdings als ausgesprochen problematisch. Die ernüchternden Erfahrungen, die mittlerweile zahlreiche Unternehmen bei dem Versuch, das Konzept des Business Process Reengineering anzuwenden, machen mußten, verdeutlichen die *Umsetzungsproblematik*.

Vor diesem Hintergrund befaßt sich die vorliegende Studie mit der Frage, wo die Praxis tatsächlich bei der Reorganisation der Marketing- und Vertriebsbereiche ansetzt. Es geht uns darum, abseits von häufig weltfremden, vermeintlich neuen und vehement propagierten Konzepten herauszufinden, wo die zentralen Problemfelder liegen und auf welche Instrumente/Organisationsmodelle gesetzt wird. Im einzelnen geht es um die Beantwortung folgender *Fragestellungen*:

- a) Welche Problemfelder stehen hinter den organisationalen Veränderungen?
- b) Welche Bedeutung hat die Optimierung der Prozesse in Marketing und Vertrieb tatsächlich?
- c) Welches sind die wirklich problematischen Prozesse in Marketing und Vertrieb?
- d) Mit welchen Zielen und welchen Instrumenten erfolgt die Prozeßoptimierung derzeit und zukünftig?
- e) Welche Formen der Querschnittorganisation werden derzeit und zukünftig im Marketing eingesetzt?
- f) Welche Formen der Dezentralisierung kommen heute bzw. zukünftig zur Anwendung?
- g) Inwieweit sind Tendenzen zur Dehierarchisierung erkennbar?

- h) Welche Instrumente werden gegenwärtig bzw. zukünftig zur Steigerung der Kundenorientierung herangezogen?

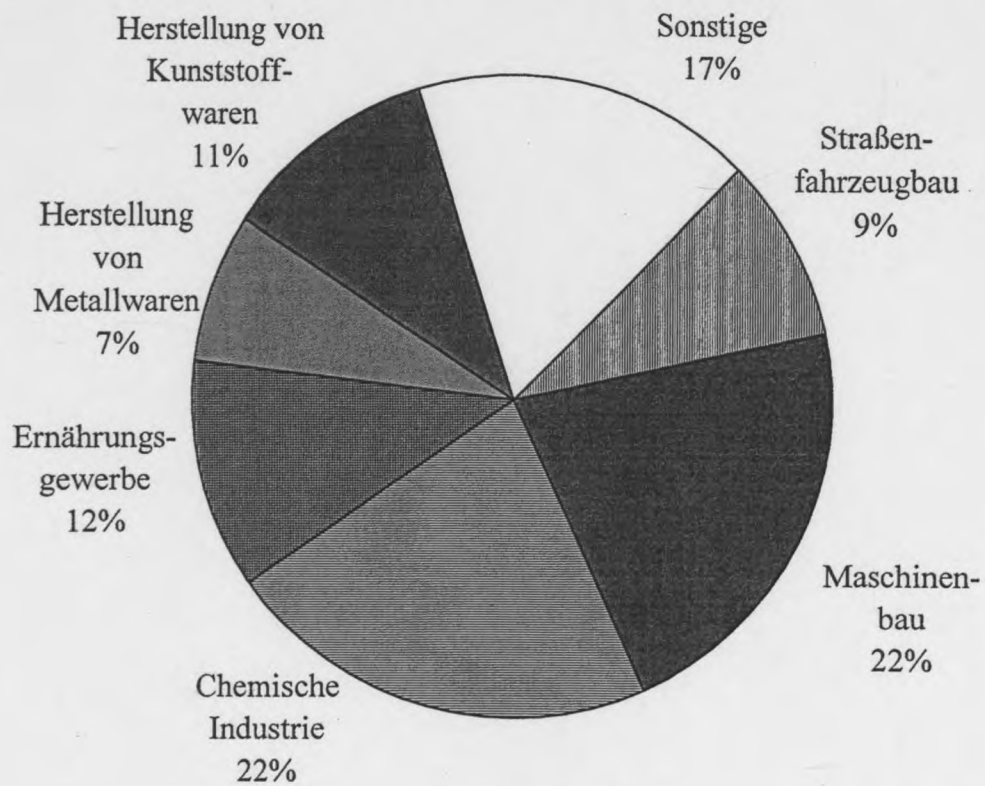
Zur Beantwortung dieser Fragen wurde eine *empirische Untersuchung* durchgeführt. Grundgesamtheit waren hierbei Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland. Dienstleistungsunternehmen waren somit der Untersuchung ausgeschlossen. Die Identifikation der Unternehmen erfolgte anhand des Firmenverzeichnisses des BDI (Bundesverband der Deutschen Industrie). Es wurden insgesamt 564 Unternehmen kontaktiert, von denen 139 innerhalb der gesetzten Frist auswertbare Fragebögen zurücksandten. Die Rücklaufquote der Untersuchung beträgt somit 24,6 %. Befragt wurden die 10 Branchen, deren Anteil am Bruttoinlandsprodukt am größten ist.

Abbildung 1 stellt die Branchenverteilung der an der Untersuchung beteiligten Unternehmen sowie ihre Mitarbeiterzahl dar.

2. Ursachen für organisatorische Veränderungen

Im Hinblick auf die Frage, welche Triebkräfte hinter den organisatorischen Veränderungen stehen (Fragestellung a), konnten insbesondere drei Faktoren identifiziert werden. Die mit Abstand größte Bedeutung hat hierbei der *steigende Wettbewerbsdruck*. Er wurde von 93 % der Unternehmen hervorgehoben. In dieser Beobachtung schlägt sich vor allem die Intensivierung des Wettbewerbs aufgrund zunehmender Internationalisierung nieder. Ein zentraler Aspekt dieser Internationalisierung ist die zunehmende Konkurrenz aus Niedriglohnländern (insbesondere aus dem osteuropäischen Raum). Der Wettbewerb mit Konkurrenten aus Niedriglohnländern hat durch die Öffnung der Grenzen in Osteuropa eine vollkommen neue Qualität erhalten: Niedriglohnländer liegen nicht mehr ausschließlich in anderen Teilen der Welt, sie liegen mittlerweile gewissermaßen vor unserer Haustür. Teilweise verfügen sie über hervorragend qualifizierte Fachkräfte und eine gute industrielle Struktur.

a) Branchenzugehörigkeit der Unternehmen



b) Mitarbeiterzahl der Unternehmen

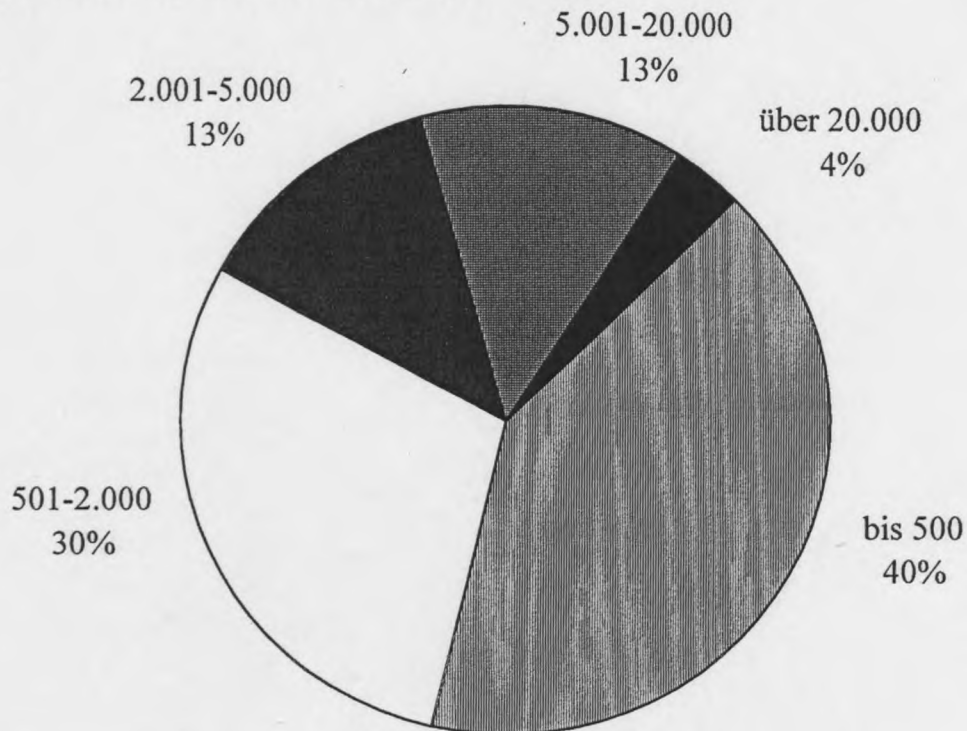


Abbildung 1: Datengrundlage der empirischen Untersuchung

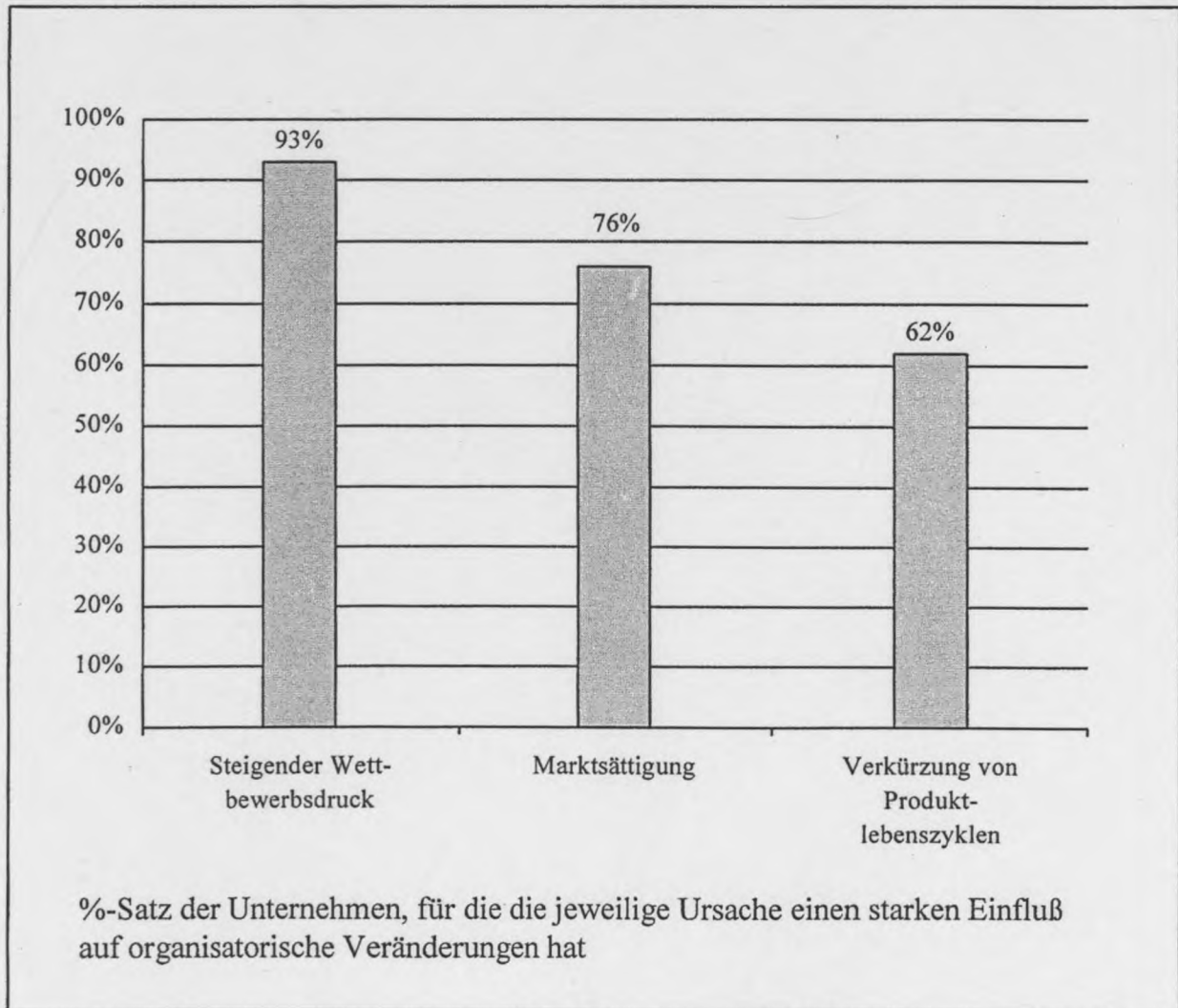


Abbildung 2: Ursachen für organisatorische Veränderungen

Ein zweiter wichtiger Faktor, der die Suche nach neuen Organisationsstrukturen vorantreibt, ist die *Sättigung der Absatzmärkte* und der damit verbundene Kostendruck. Immerhin 62 % der befragten Unternehmen gaben zudem an, daß die *Verkürzung von Produktlebenszyklen* für sie in wesentlichem Umfang von Bedeutung ist. Insgesamt deuten diese Faktoren auf ein deutlich rauheres Wettbewerbsklima hin.

3. Prozeßoptimierung

Im Hinblick auf die Frage, welche *Bedeutung* die Aufgabe der Optimierung der Prozesse in Marketing und Vertrieb derzeit hat bzw. zukünftig haben wird (Fragestellung b), ergaben sich folgende Ergebnisse (vgl. Abbildung 3a): Derzeit halten ca. 40 % der befragten Unternehmen dies für eine sehr bedeutende Aufgabe. 70 % der Unternehmen gehen davon aus, daß es sich hierbei zukünftig um eine sehr bedeutende Aufgabe handeln wird. Hieraus ist ersichtlich, wie groß die Bedeutung dieser Thematik für den Erfolg im zukünftigen Wettbewerb ist.

Die Ergebnisse im Hinblick auf die Frage nach der *Problematic einzelner Prozesse* in Marketing und Vertrieb (Fragestellung c) sind in Abbildung 3b dargestellt. Die signifikantesten Probleme treten interessanterweise im Zusammenhang mit dem *Variantenmanagement* auf. Immer mehr Unternehmen bekommen offenbar Probleme mit dem Management der Komplexität der Produktpalette. Dies hängt unseres Erachtens damit zusammen, daß in vielen Unternehmen eine zu unkritische Einstellung gegenüber zusätzlichen Produktvarianten besteht. Entscheidungen über die Aufnahme zusätzlicher Varianten in das Produktprogramm fallen allzuhäufig auf der Basis des zusätzlichen Deckungsbeitrags, und der ist eben in aller Regel positiv. Wer sich bei der Entscheidung über neue Produktvarianten allein auf den Deckungsbeitrag stützt, unterstellt indes implizit, daß die neue Produktvariante fixkostenneutral ist. Auf lange Sicht ist eine solche Annahme allerdings in hohem Maße unrealistisch. Man weiß mittlerweile, daß ein beträchtlicher Anteil der Fixkosten eines Unternehmens durch die Komplexität der Produktpalette verursacht wird (vgl. hierzu Homburg/Daum 1997, Kapitel 5). Die latenten Auswirkungen der Sortimentskomplexität werden unseres Erachtens zu häufig übersehen. Zu dieser Einschätzung paßt die Tatsache, daß auch die *Produktelimination* in hohem Maße als problematisch empfunden wird. In vielen Unternehmen existieren nach unseren Erfahrungen keine systematischen Mechanismen, die zur Elimination von Produkten mit marginalen Umsatzbeiträgen führen. Im Zweifelsfall überwiegen die Befürchtungen, Deckungsbeiträge bzw. Umsätze bei anderen Produkten einzubüßen. Läßt sich ein Unternehmen so systematisch von der Elimination nicht mehr marktfähiger Produkte abhalten, so sind Komplexitätskostenprobleme vorprogrammiert.

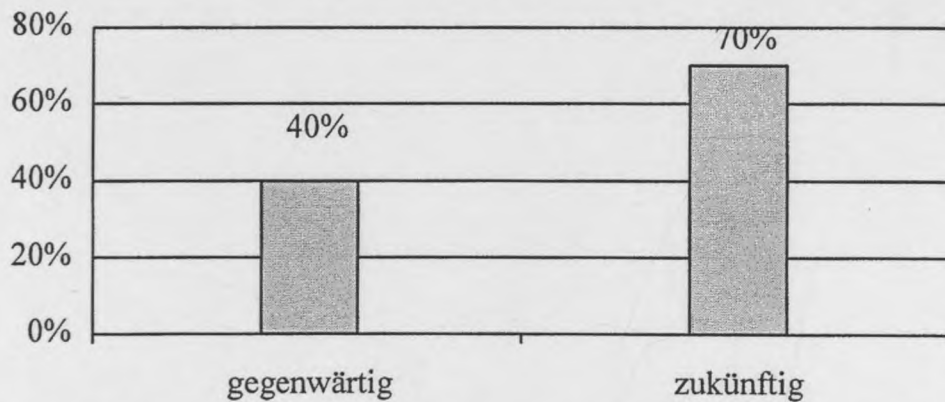
Signifikante Probleme existieren auch beim *Marketingcontrolling*. Nach unseren Erfahrungen beginnen die diesbezüglichen Probleme bereits bei der Messung der Produktivität einzelner Marketingaktivitäten. Zahlreiche Unternehmen haben mittlerweile die detailliertesten Kennzahlensysteme zur Beurteilung der Produktivität im Produktionsbereich, während gleichzeitig im Marketingbereich nicht einmal die elementarsten Produktivitätsinformationen verfügbar sind. Als Resultat dieser Situation ist festzustellen, daß in vielen Unternehmen die signifikanten Produktivitätssteigerungspotentiale heutzutage nicht mehr im Produktionsbereich, sondern vielmehr in den marktnahen Bereichen Marketing und Vertrieb liegen (vgl. Homburg/Daum/Lehnhäuser 1996). Zahlreiche Unternehmen haben, dies verdeutlichen die in Abbildung 3b dargestellten Ergebnisse, diese *Produktivitätsproblematik* mittlerweile erkannt.

Ein dritter Problembereich ist offensichtlich das *Innovationsmanagement*: Die Produktentwicklung sowie insbesondere die Markteinführung neuer Produkte stellen signifikante Probleme dar (vgl. Abbildung 3b, zur Gestaltung eines erfolgreichen Innovationsmanagements siehe Homburg/Gruner 1996).

Insgesamt kommen wir also zu dem Ergebnis, daß es derzeit drei zentrale Problembereiche im Marketing- und Vertriebsmanagement gibt:

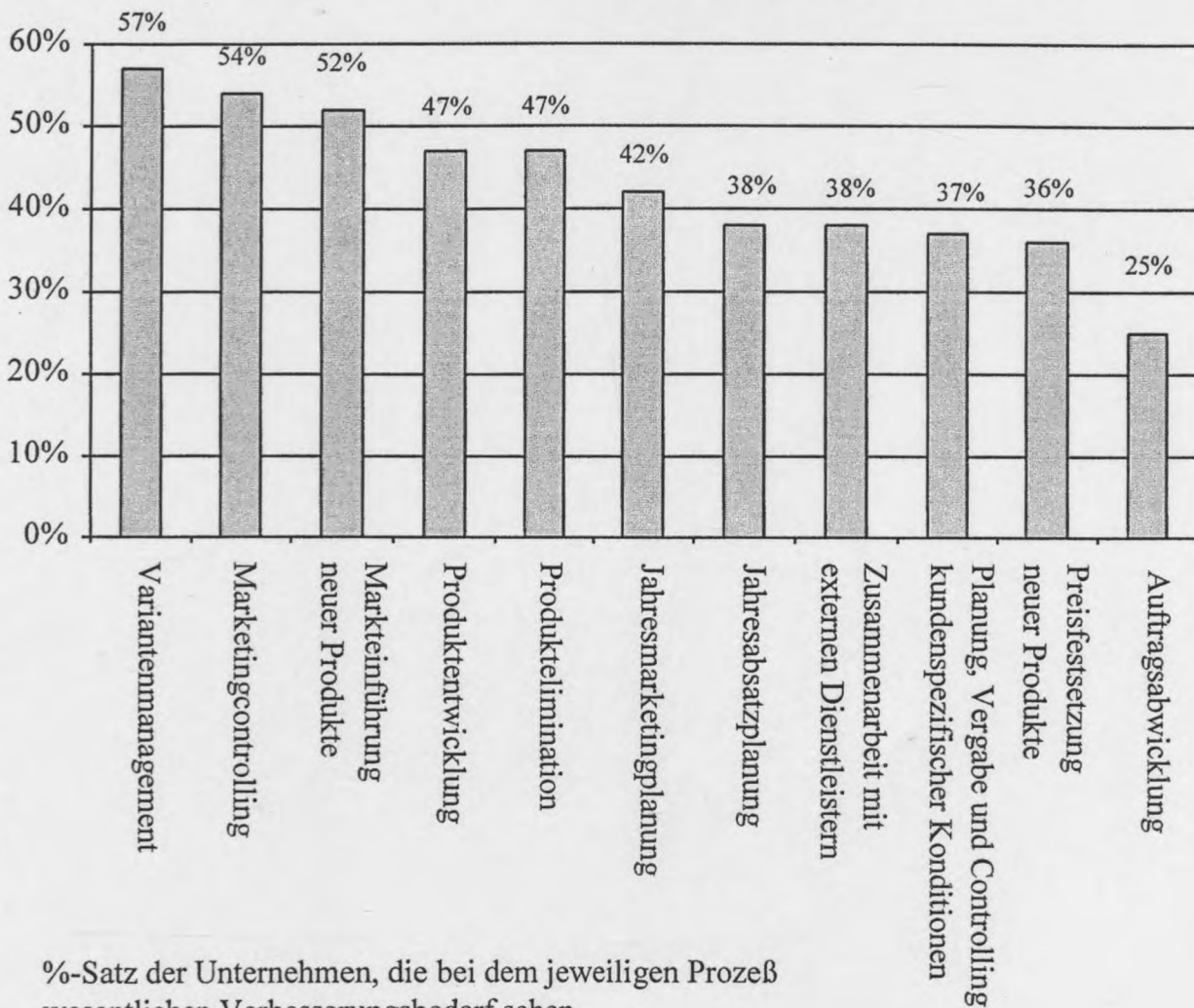
- Komplexitätsmanagement,
- Produktivitätsmanagement und
- Innovationsmanagement.

a) Gegenwärtige und zukünftige Bedeutung der Aufgabe Prozeßoptimierung



%-Satz der Unternehmen, die Prozeßoptimierung in Marketing & Vertrieb für eine sehr bedeutende Aufgabe halten

b) Verbesserungsbedarf bei ausgewählten Prozessen in Marketing & Vertrieb



%-Satz der Unternehmen, die bei dem jeweiligen Prozeß wesentlichen Verbesserungsbedarf sehen

Abbildung 3: Bedeutung der Aufgabe Prozeßoptimierung und Verbesserungsbedarf bei ausgewählten Prozessen

Mögliche *Ziele der Prozeßoptimierung* (vgl. Fragestellung d) sind die Erhöhung der Prozeßflexibilität, der Prozeßqualität (geringer Fehlerquoten), der Prozeßgeschwindigkeit (Durchlaufzeiten) sowie der Prozeßeffizienz (Kosten der Bearbeitung). Im Rahmen der Studie zeigte sich, daß die drei letztgenannten Kategorien in etwa gleiche Bedeutung haben, während die Erhöhung der Prozeßflexibilität deutlich geringere Wichtigkeit hat. Dies konnte sowohl für die heutige als auch für die zukünftige Bedeutung beobachtet werden.

Abbildung 4 zeigt die heutige und zukünftige Bedeutung ausgewählter Instrumente zur Prozeßsteuerung bzw. -optimierung. Die Tatsache, daß *alle* Instrumente zukünftig deutlich mehr Bedeutung als heute haben sollen, läßt darauf schließen, daß die Prozeßsteuerung und -optimierung im Marketing in zahlreichen Unternehmen noch nicht sehr systematisch erfolgt: Hier ist ein Optimierungsstreben auf breiter Front erkennbar. In hohem Maße soll hierbei auf die Verlagerung von Kompetenzen an ausführende Stellen gesetzt werden. Die Erkenntnis, daß der Versuch, Prozesse durch ein hohes Maß an Kontrolle effizient zu gestalten, illusorisch ist, hat sich offensichtlich weitgehend durchgesetzt. Produzierende Unternehmen können in diesem Zusammenhang insbesondere von Dienstleistungsunternehmen lernen, die unter dem Schlagwort "empowerment" bereits seit einiger Zeit Prozeßoptimierung durch Kompetenzdelegation betreiben.

Besonders hoch ist die Diskrepanz zwischen heutiger und zukünftiger Bedeutung bei der Ernennung von Prozeßverantwortlichen sowie den beiden (letztgenannten) Instrumenten, die sich auf die Messung der Prozeßeffizienz beziehen. Diese Beobachtung verdeutlicht zweierlei: Unternehmen werden in weitaus stärkerem Maße als bisher zukünftig ihre *Aufbauorganisation an Prozessen orientieren*. Dies kann beispielsweise dadurch geschehen, daß eine wie auch immer orientierte Primärorganisation durch eine prozeßorientierte Sekundärorganisation überlagert wird. Zum zweiten wird klar, daß die *Controllingsysteme* zahlreicher Unternehmen in hohem Maße *ergebnisorientiert* sind und die prozeßorientierte Perspektive vernachlässigen. Die Überwindung dieses Defizits stellt eine zentrale Herausforderung für das zukünftige Controlling dar.

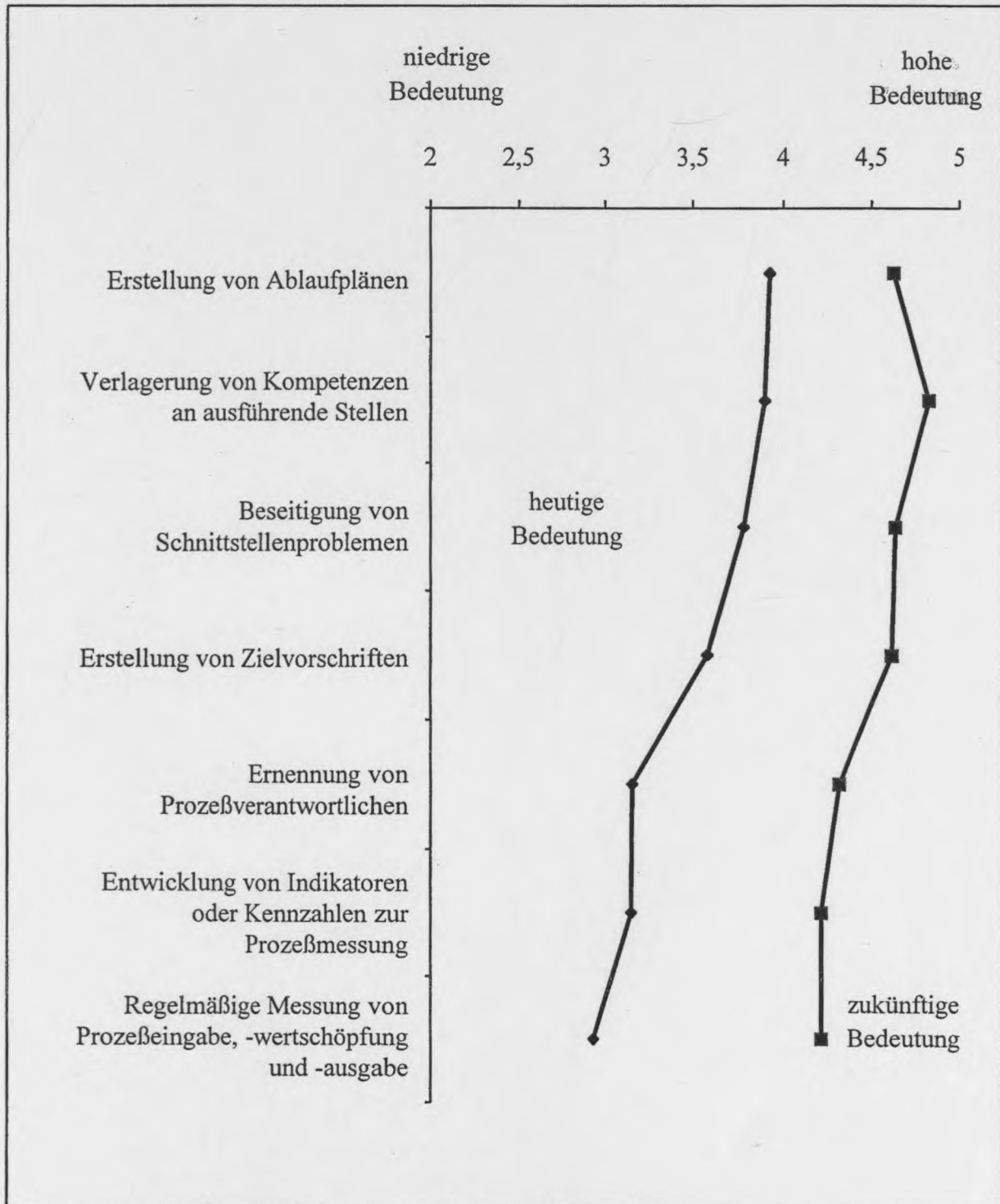


Abbildung 4: Heutige und zukünftige Bedeutung von Instrumenten zur Prozeßsteuerung bzw. -optimierung

4. Organisationsgestaltung

Grundsätzlich lassen sich funktionale und objektorientierte Strukturierungsalternativen der Marketingorganisation unterscheiden (vgl. z. B. Diller 1992, Köhler 1992). In einer *funktional strukturierten Marketingorganisation* wird eine Spezialisierung nach Teilfunktionen des Marketing praktiziert. Somit entstehen Stellen oder Abteilungen, die sich beispielsweise mit Marktforschung, Marketingplanung, Verkaufsförderung oder Werbung befassen. Zentraler Vorteil dieser Strukturierungsform ist eine qualifizierte und effiziente Aufgabenerfüllung auf Grund der erzielten Spezialisierungsvorteile. Mögliche Nachteile dieser Strukturierungsform liegen in aufwendigen Koordinationsmechanismen im Hinblick auf Marketingstrategien für einzelne Produkt- oder Kundengruppen sowie in einer möglichen Behinderung kreativer Lösungen aufgrund eingeschränkter Kompetenz einzelner Personen bzw. Abteilungen.

Objektorientierte Strukturierungsformen nehmen dagegen eine Gliederung der Marketingaufgaben auf der Basis einer objektbezogenen Aufteilung vor. Ausprägungen sind das Produktmanagement, das Kundenmanagement, die Regionalorganisation, die Neuproduktabteilung, das Projektmanagement, die prozeßbezogene Organisation sowie das Kategorienmanagement.

In Abbildung 5 sind heutige und zukünftige Bedeutung dieser Organisationsformen gegenübergestellt (Fragestellung e). Die Kombination dieser beiden Kriterien liefert eine Aufteilung der Organisationsformen in vier Kategorien. Organisationsformen mit hoher derzeitiger, aber geringerer zukünftiger Bedeutung werden als *tradierte Organisationsformen* bezeichnet. Zu dieser Kategorie ist insbesondere die funktionale Marketingorganisation zuzuordnen. Die mit ihr verbundenen Spezialisierungsvorteile werden in einem immer dynamischeren Umfeld wohl an Bedeutung verlieren. Organisationsformen, deren heutige und zukünftige Bedeutung gering ist, werden in Anlehnung an die aus Portfoliomodellen bekannte Bezeichnung als "poor dogs" bezeichnet. Hierzu zählen das Kategorienmanagement sowie das Markenmanagement. Diese beiden Organisationsformen sind wohl lediglich im Konsumgüterbereich von dauerhafter Bedeutung.

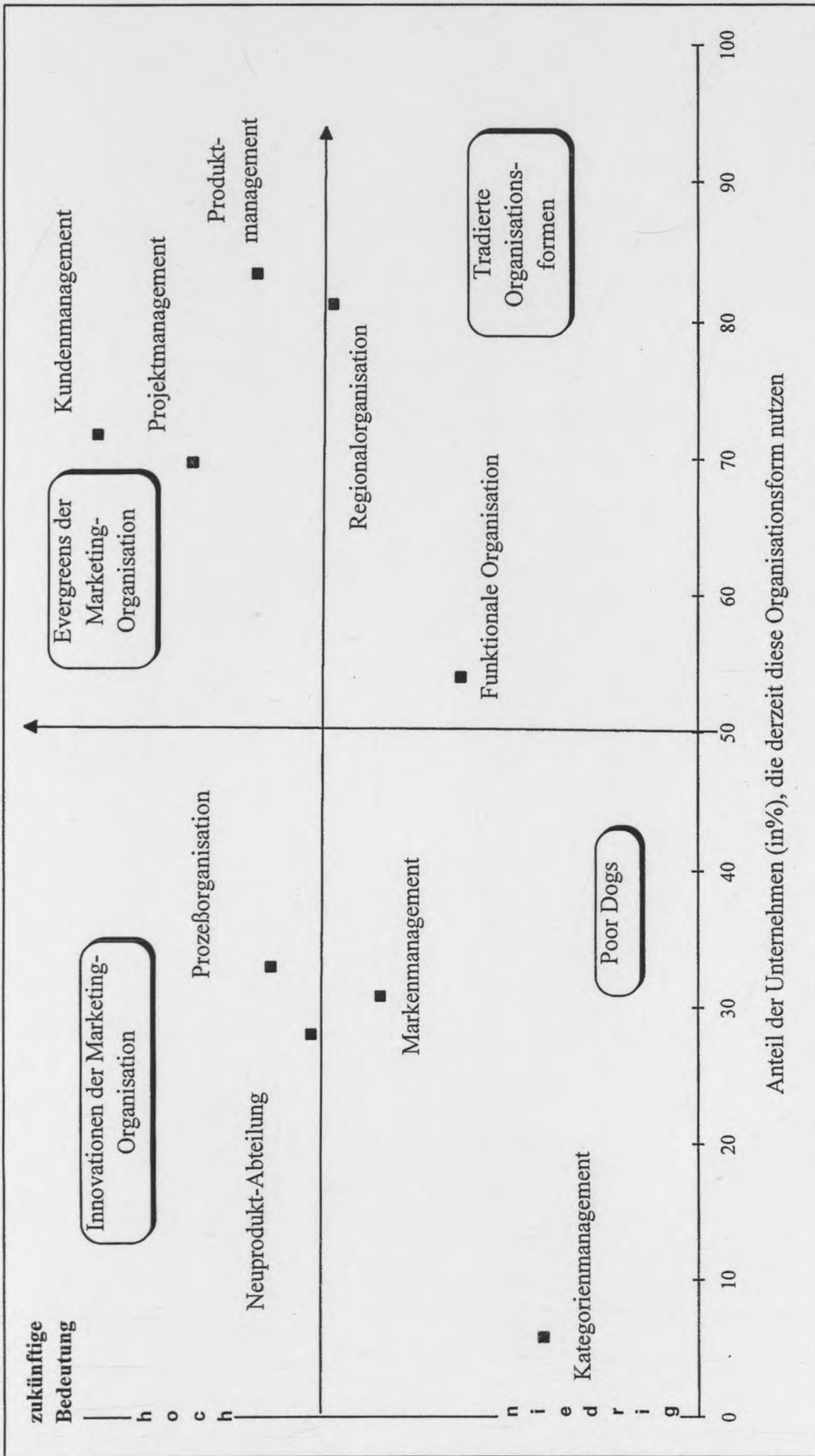


Abbildung 5: Derzeitige und zukünftige Bedeutung von Strukturierungsalternativen der Marketingorganisation (Querschnittorganisation)

Organisationsformen mit hoher heutiger und zukünftiger Bedeutung werden als *Evergreens* bezeichnet. Dazu zählen neben dem Produktmanagement und dem Kundenmanagement interessanterweise auch das Projektmanagement. Für zeitlich befristete komplexe und verhältnismäßig neuartige Aufgaben werden also offenbar verstärkt temporäre Organisationsformen (Teams) eingesetzt. Im übrigen deutet die hohe Bedeutung der beiden objektorientierten Organisationsformen Produktmanagement und Kundenmanagement darauf hin, daß zahlreiche Unternehmen dazu tendieren, beide Organisationsformen anzuwenden bzw. dies bereits tun. Zusammen mit der steigenden Bedeutung des Projektmanagements als sekundäre Organisationsform ergibt sich hier offenbar ein beträchtlicher *Komplexitätszuwachs in der Marketingorganisation*.

Organisationsformen mit geringer heutiger aber hoher zukünftiger Bedeutung werden als *Innovationen der Marketingorganisation* bezeichnet. Hierzu zählen die Neuproduktabteilung sowie die Prozeßorganisation. Zahlreiche Unternehmen planen also offenbar, der bereits angesprochenen Innovationsproblematik durch die Installierung entsprechender Abteilungen zu begegnen. Inwieweit dieser Ansatz wirklich geeignet ist, die gewünschten Effekte zu liefern, soll an dieser Stelle dahingestellt bleiben.

Die zweite wesentliche innovative Marketingorganisationsform ist die Prozeßorganisation. Hierbei dienen die Abläufe im Unternehmen als Ausgangspunkt der Organisationsgestaltung. Das verstärkte Auftreten derartiger Organisationsformen dürfte insbesondere mit entsprechenden Forderungen im Rahmen des Business Process Reengineering zusammenhängen. Offensichtlich sind diese Gedanken nicht spurlos am Marketing vorübergegangen.

Eine weitere Frage (vgl. Fragestellung f) befaßt sich mit der heutigen bzw. zukünftigen Zentralisierung/Dezentralisierung von Marketingaktivitäten. Wir greifen im Rahmen unserer Untersuchung auf eine Typologisierung von Organisationsformen zurück, die von Frese/von Werder (1993) entwickelt wurde. Im Kern unterscheiden sich die verschiedenen Organisationsmodelle hinsichtlich des Einflusses der dezentralen Sparten.

Im *Kernbereichsmodell* sind die Marketingaufgaben weitgehend aus den Sparten ausgegliedert und somit weitgehend zentralisiert. Im *Richtlinienmodell* sind die Marketingaufgaben teils zentral und teils in den Sparten angesiedelt. Ein Zentralbereich ist in Grundsatzentscheidungen des Marketing entscheidungsbefugt und somit gegenüber dem Marketing der Sparten weisungsbefugt. Dementsprechend werden in den Marketingabteilungen der Sparten Entscheidungen nur im Rahmen von zentralen Vorgaben getroffen.

Im *Matrixmodell* sind ebenfalls Marketingaufgaben teils zentral und teils in den Sparten angesiedelt. Gegenüber dem Richtlinienmodell haben aber die dezentralen Marketingabteilungen ein größeres Maß an Entscheidungskompetenz. Zentrales Marketing und das Marketing der Sparten sind grundsätzlich nur gemeinsam entscheidungsbefugt. Sie bilden regelmäßig Ausschüsse zur Beschlußfassung.

Im *Servicemodell* liegt ebenfalls eine Aufgabenteilung zwischen zentraler und dezentralen Marketingabteilungen vor. Hierbei entscheidet das Marketing der Sparten über die Art der Maßnahmen und erteilt dem zentralen Marketing Aufträge zur Ausarbeitung und Durchführung. Über das "Wie" der Aufgabenerfüllung entscheidet in der Regel das zentrale Marketing.

Im *Stabsmodell* dient ein zentraler Marketingstab der informationellen und methodischen Unterstützung der Sparten. Diese sind hinsichtlich ihrer Marketingentscheidungen weitgehend autonom. Im *Autarkiemodell* schließlich gibt es kein zentrales Marketing. Nahezu alle Aufgaben werden in den Sparten wahrgenommen.

Offensichtlich nimmt der Grad der Dezentralisierung in der Reihenfolge der Nennung der Organisationsmodelle zu. Das Kernbereichsmodell entspricht einer nahezu vollständigen Zentralisierung während das Autarkiemodell einer vollständigen Dezentralisierung nahekommt.

In unserer Untersuchung wurde ermittelt, welche Organisationsformen derzeit bzw. zukünftig im Marketingbereich von Unternehmen zur Anwendung kommen. Da diese Frage

nur sinnvoll gestellt werden kann, wenn ein Unternehmen eine Spartenorganisation aufweist (was ab einer gewissen Größenordnung allerdings nahezu immer gegeben ist), wurde die Frage nur solchen Unternehmen gestellt, bei denen dies der Fall ist.

Abbildung 6 zeigt die Ergebnisse der diesbezüglichen Analyse. Es zeigt sich hier, daß das Autarkiemodell, das Stabsmodell sowie das Kernbereichsmodell derzeit die am meisten praktizierten Organisationsformen sind. Für die Zukunft wird ein deutlicher Bedeutungsverlust des Kernbereichsmodells prognostiziert. Es ist also von einer zunehmenden Dezentralisierung auszugehen. Diese geht allerdings nicht bis hin zur extremen Dezentralisierung, d. h. zum Autarkiemodell. Unterscheidet man lediglich grob zwischen dem Kernbereichsmodell als extrem zentralisierter Lösung, dem Autarkiemodell als extrem dezentralisierter Lösung sowie den "Mittelweglösungen" so wird klar, daß insbesondere die Mittelwegvarianten gewinnen. Insbesondere das Stabsmodell wird an Bedeutung gewinnen und zur wichtigsten Organisationsform werden. Wir können also eine *Tendenz zu "kontrollierter Dezentralisierung"* erkennen. Die Zeiten, in denen in einer pauschalen und undifferenzierten Dezentralisierung ein Allheilmittel gesehen wurde, sind offenbar vorbei.

Im Zusammenhang mit der Frage nach Tendenzen der Dehierarchisierung (Fragestellung g) wurde zwischen Marketing und Vertrieb unterschieden. Für Marketingabteilungen beträgt die Zahl der Hierarchiestufen im Mittelwert derzeit 2,4. Für die zukünftige Entwicklung werden hier keine signifikanten Veränderungen gesehen. Im Verkauf liegt dagegen die mittlere Zahl der Hierarchiestufen bei 3,2. Für die zukünftige Einschätzung der Zahl der Hierarchiestufen wurde ein Durchschnittswert von 2,8 ermittelt. Hier ist also durchaus noch eine gewisse Tendenz zur Dehierarchisierung erkennbar.

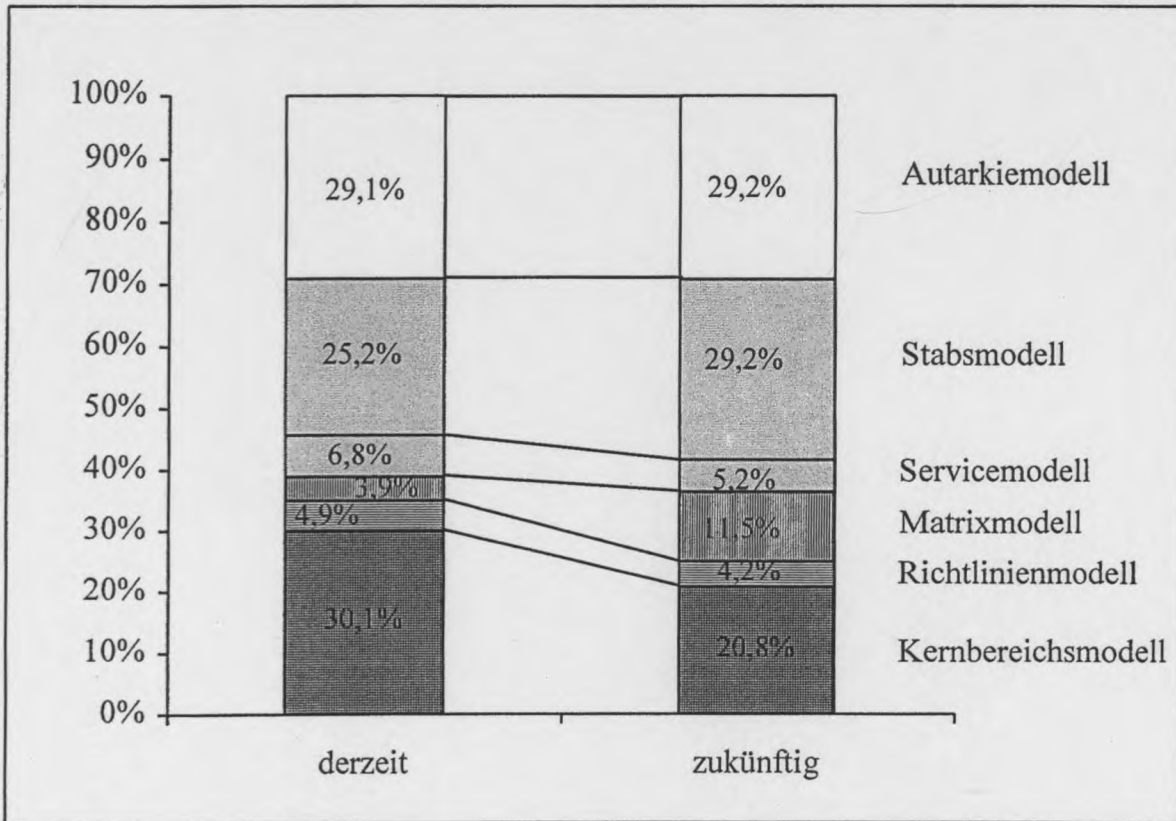


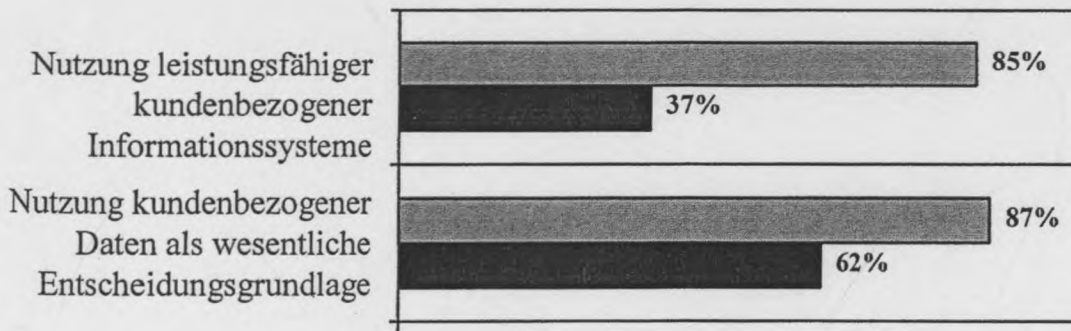
Abbildung 6: Häufigkeit von Dezentralisierungstypen in der Marketingorganisation

5. Kundenorientierung

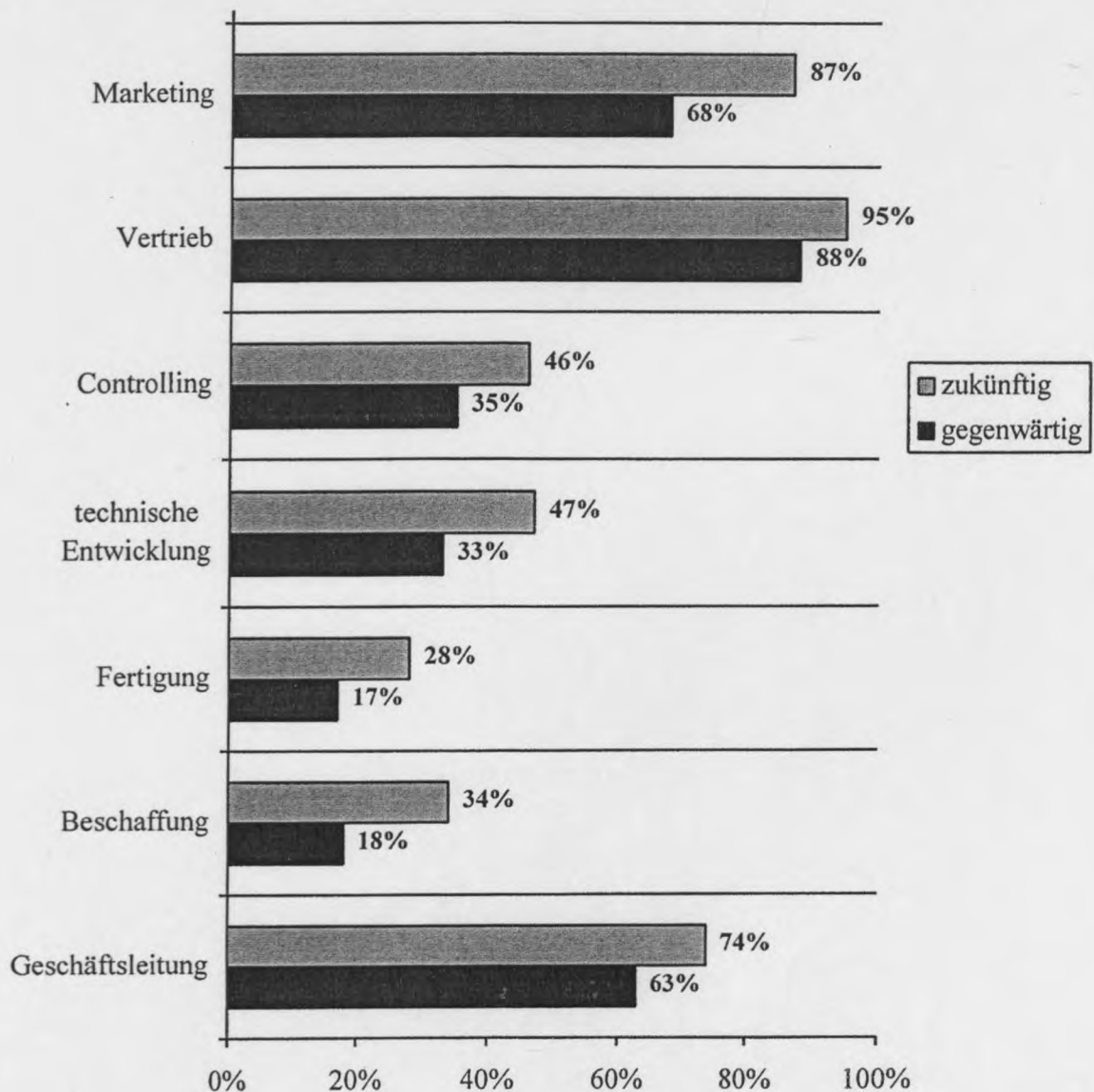
Der letzte Fragenkomplex unserer Untersuchung bezieht sich darauf, mit welchen Instrumenten eine Steigerung der Kundenorientierung überwiegend gewährleistet wird (Fragestellung h). In Einzelaspekten haben wir diese Frage bereits gestreift. So hängen die dokumentierten intensiven Bemühungen um Prozeßoptimierung sicherlich mit dem Ziel der Steigerung der Kundenorientierung zusammen. Auch der intensive Einsatz der Organisationsform des Kundenmanagements (vgl. Abbildung 5) ist in diesem Zusammenhang zu sehen. Ähnliches gilt sicherlich auch für die in Abbildung 6 veranschaulichte Tendenz zur Dezentralisierung.

In diesem Abschnitt sollen insbesondere Aspekte der *Behandlung kundenbezogener Informationen* im Unternehmen im Vordergrund stehen. Entsprechende Ergebnisse sind in Abbildung 7 dargestellt. Es zeigt sich zunächst, daß leistungsfähige kundenbezogene Informationssysteme heute in zahlreichen Unternehmen noch nicht verfügbar sind. Die Behebung dieses Defizits hat offensichtlich in zahlreichen Unternehmen hohe Priorität.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, inwieweit verschiedene Unternehmensbereiche mit kundenbezogenen Informationen versorgt werden. Im Zusammenhang mit den nicht primär kundenbezogenen Funktionsbereichen ist hier zwar eine Tendenz zur zunehmenden Streuung kundenbezogener Informationen im Unternehmen erkennbar. Die in Abbildung 7 für die technische Entwicklung, die Fertigung und die Beschaffung dokumentierten Zahlen verdeutlichen dies. Dennoch muß konstatiert werden, daß jeweils nur eine Minderheit der befragten Unternehmen vorsieht, diese Funktionsbereiche zukünftig systematisch mit kundenbezogenen Informationen zu versorgen. Es stellt sich hier die Frage, ob die ins Auge gefaßten Maßnahmen zur Steigerung der Kundenorientierung ausreichend sind. Möglicherweise dokumentieren diese Zahlen auch ein Besitzstandsdenken der primär kundenbezogenen Funktionsbereiche Marketing und Vertrieb. In vielen Unternehmen läßt sich in der Tat beobachten, daß diese Funktionsbereiche das Recht auf Kundenkontakte sowie die Hoheit über kundenbezogene Informationen für sich beanspruchen. Der Grundsatz eines modernen Marktverständnisses: "Marketing is everybody's job" scheint sich noch nicht flächendeckend durchgesetzt zu haben.



Versorgung verschiedener Unternehmensbereiche mit kundenbezogenen Informationen:



%-Satz der Unternehmen, die das jeweilige Instrument in hohem Maße nutzen bzw. zukünftig in hohem Maße nutzen werden

Abbildung 7: Ausgewählte Instrumente zur Steigerung der Kundenorientierung: Gegenwärtige und zukünftige Bedeutung

6. Zusammenfassung

Gegenstand dieser Untersuchung ist die Frage, welche zentralen Entwicklungstendenzen in der Organisation der Marketing- und Vertriebsbereiche in Unternehmen erkennbar sind. Hierbei haben wir uns auf die drei aktuellen Themenstellungen *Prozeßoptimierung*, *Organisationsgestaltung* und *Kundenorientierung* konzentriert. Die Ergebnisse der empirischen Analyse lassen sich wie folgt zusammenfassen.

1. Es wird flächendeckend ein steigender Wettbewerbsdruck verspürt. Von den Reorganisationsaktivitäten, die hieraus resultieren, sind auch die Bereiche Marketing und Vertrieb nachhaltig betroffen.
2. Neben der Gestaltung der Aufbauorganisation, kommt zukünftig der Prozeßoptimierung zentrale Bedeutung zu. Die drei zentralen Problemfelder sind hierbei das *Komplexitätsmanagement*, das *Produktivitätsmanagement* sowie das *Innovationsmanagement*
3. Prozeßsteuerung und -optimierung erfolgen im Marketingbereich in zahlreichen Unternehmen noch nicht sehr systematisch. Hier ist ein Optimierungstreben auf breiter Front erkennbar.
4. Die Prozeßoptimierung soll insbesondere durch drei Ansatzpunkte erfolgen: Die Delegation von Verantwortung an ausführende Stellen, die prozeßbezogene Gestaltung der Aufbauorganisation sowie ein verstärktes prozeßorientiertes Controlling.
5. Die meisten Unternehmen reagieren auf die erhöhten Umweltaforderungen durch zunehmend komplexere Organisationsformen in Marketing und Vertrieb. So ist beispielsweise der parallele Einsatz von Produkt- und Kundenmanagement mittlerweile sehr weit verbreitet.
6. Funktionale Organisationsformen werden zukünftig eher niedrige Bedeutung haben.
7. Es ist eine Tendenz zur Dezentralisierung von Verantwortung erkennbar. Diese Dezentralisierung erfolgt allerdings nicht pauschal und undifferenziert, vielmehr kann man von „Kontrollierter Dezentralisierung“ sprechen.

8. Im Vertriebsbereich ist eine Tendenz zur Reduktion der Hierarchiestufen erkennbar.
9. Kundenbezogene Informationen stellen in zahlreichen Unternehmen ein substantielles Problem im Hinblick auf die Erreichung hoher Kundenorientierung dar. Wesentliche Ansatzpunkte zur Steigerung der Kundenorientierung sind in diesem Zusammenhang die Entwicklung leistungsfähiger, kundenbezogener Informationssysteme sowie die Versorgung der verschiedenen Unternehmensbereiche mit kundenbezogenen Informationen. Was den letztgenannten Aspekt betrifft, so gehen die geplanten Aktivitäten in den zahlreichen Unternehmen jedoch nicht weit genug.

7. Literaturverzeichnis

Diller, H. (1992), Marketingorganisation, in: Diller, H. (Hrsg.), Vahlens großes Marketinglexikon, München.

Frese, E., von Werder, A. (1993), Zentralbereiche - Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung, in: Frese, E. von Werder, A. Maly, W. (Hrsg.), Zentralbereiche: Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, Stuttgart.

Homburg, Ch., Daum, D. (1997), Marktorientiertes Kostenmanagement: Kosteneffizienz und Kundennähe verbinden, Frankfurt a. M.

Homburg, Ch., Daum, D., Lehnhäuser, M. (1996), Produktivitätsmanagement in Marketing und Vertrieb: Eine Bestandsaufnahme in Industriegüterunternehmen, ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung), WHU Koblenz.

Homburg, Ch., Gruner, K. (1996), Kundenorientiertes Innovationsmanagement: Bestandsaufnahme, Erfolgsfaktoren, Instrumente, ZMU (Zentrum für Marktorientierte Unternehmensführung), WHU Koblenz.

Köhler, R. (1992), Absatzorganisation, in: Frese, E. (Hrsg.), Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl. Stuttgart.